

Työhyvinvoinnin kehittäminen Lahden Rossossa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailu ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolatoiminnan suuntautumisopinnot
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Reetta Pentikäinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

PENTIKÄINEN REETTA: Työhyvinvoinnin kehittäminen Lahden
Rossossa

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 39 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Lahden Rossan työhyvinvoinnin tila ja tehdä sen pohjalta kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää, koska hyvinvoinnilla on iso merkitys ihmisten elämässä.

Teoreettisen viitekehyksen pohjana toimii Abraham Maslow'n tarvehierarkia eli motivaatioteoria sekä työhyvinvoinnin portaat. Hyvinvointi ja sen kehittäminen muodostavat myös tärkeän osan teoreettista viitekehystä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin kesällä 2010 Lahden Rossossa. Haastateltavia oli neljä salin puolelta ja kaksi keittiön puolelta. Haastatteluteemat perustuivat Maslow'n motivaatioteoriaan sekä työhyvinvoinnin portaisiin. Teemojen tarkempaan rajaamiseen vaikuttivat työhyvinvointitutkimuksen tulokset, jonka oli toteuttanut Osuuskauppa Hämeenmaa vuonna 2009. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Työhyvinvoinnin tila Lahden Rossossa on melko hyvällä tasolla, mutta kehittämiskohteitakin löytyy jokaisesta tema-alueesta. Stressi, fyysiset oireet ja palautuminen, turvallisuusosaaminen, työilmapiiri, kannustus ja palaute, tiedonkulku ja viestintä, työpanos ja kehityskeskustelut sekä osaamisen kehittäminen vaativat eniten kehittämistä. Näiden tekijöiden kehittämisellä saattaa olla hyvin positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, motivaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

PENTIKÄINEN REETTA:

Developing well-being at work in Rosso
Lahti

Bachelor's Thesis in restaurant management

39 pages, 1 appendix

Autumn 2010

ABSTRACT

The aim of this thesis is examine the state of employee well-being at the Rosso restaurant in Lahti, Finland as a basis for suggestions for its improvement. Maintaining and developing employee feelings of well-being is important, because it makes a big difference in people's lives.

The theoretical framework is based on Abraham Maslow's hierarchy of needs, that is his theory of motivation and the steps to well-being at work. Well-being and its development are also an important part of the theoretical framework.

This thesis is a qualitative study, for which the data collection method was theme interviews. The theme interviews were carried out in June 2010 in the Rosso restaurant in Lahti. I interviewed four waitresses and two cooks. Interview themes were based on Maslow's theory of motivation and the steps to employee well-being at work. The result of the employee well-being study which had been carried out by Osuuskauppa Hämeenmaa in 2009 served to delimitate the themes in this study. The study results are analyzed by qualitative content analysis.

The employee well-being situation in Rosso Lahti is at a fairly good level, but areas for development can be found in each theme area. Stress, physical symptoms and recovery, security, work environment, encouragement and feedback, information flow and communication, engagement and development discussion and skills development require the most development. The development of these factors may have a very positive effect on workers' well-being.

Key words: employee well-being, developing well-being at work, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Toimeksiantaja	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
2	TYÖHYVINVOINTI	5
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys	6
2.2	Työhyvinvoinnin tekijöitä	7
2.2.1	Työilmapiiri	7
2.2.2	Stressi	9
2.2.3	Osaaminen	10
2.2.4	Turvallisuus	12
2.2.5	Esimiestoiminta	13
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	14
2.4	Työkykyä ja työhyvinvointia edistävä toiminta	15
2.5	Työhyvinvoinnin portaat ja Maslow'n tarvehierarkia eli motivaatioteoria	16
2.6	Työmotivaatio	18
2.7	Työkyky	19
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	21
3.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	21
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
4.1	Aineiston analysointi ja tulokset	24
4.1.1	Työn monipuolisuus ja stressi	25
4.1.2	Turvallisuus	26
4.1.3	Työilmapiiri	26
4.1.4	Työn merkitys	27
4.1.5	Osaaminen	28
4.2	Johtopäätökset	28
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	31
5.1	Stressi	31
5.2	Fyysiset oireet ja palautuminen	32
5.3	Turvallisuusosaaminen	33

5.4	Työilmapiiri	33
5.5	Kannustus ja palaute	34
5.6	Tiedonkulku ja viestintä	35
5.7	Työpanos ja kehityskeskustelut	36
5.8	Osaamisen kehittäminen	36
6	ARVIOINTI	38
	LÄHTEET	40
	LIITE	

1 JOHDANTO

Työyhteisön hyvinvointi on tärkeä aihe, ja koen sen toimivan lähtökohtana toimivalle työyhteisölle. Sen merkitystä ei voi vähätellä, koska hyvinvointi on mukana jokapäiväisessä toiminnassamme. Mielestäni hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa tulokseen, jonka yritys toiminnallaan tuottaa. Organisaation panostaessa hyvinvointiin, vaikutukset voidaan nähdä koko työyhteisössä, jolloin on mahdollista saavuttaa pitkävaikutteisia tuloksia (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 89).

Omien kokemuksieni pohjalta voin todeta, että työ vaikuttaa ajoittain myös kotiin asti, eli toisin sanoen työhyvinvointi vaikuttaa vapaa-aikaan. Ihminen joka voi hyvin työpaikallaan, kykenee nauttimaan myös elämästään työn ulkopuolella (Hakanen ym. 2009, 86). Hyvinvointia ei siis tule pitää itsestään selvänä asiana, vaan sitä tulisi jatkuvasti ylläpitää sekä pyrkiä kehittämään ja onnistumiseen tarvitaan mielestäni jokaisen panostusta sekä yhteisiä päämääriä.

Ravintolatyö on raskasta, joten sen kuormittavuus saattaa kasvaa liian suureksi ja hyvinvointi työpaikalla kärsii. Tämän takia työssä jaksamiseen tulisi jatkuvasti panostaa ja löytää keinoja, joilla työntekijöiden tarpeita täytätetään. Ravintolatyö ja hyvinvointi ovat lähellä sydäntäni, joten koen aiheen hyvin merkittäväksi ja mielenkiintoiseksi.

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimii Lahden ravintola Rosso, joka kuuluu Suomen suurimpaan ravintolaketjuun ja on samalla yksi tunnetuimmista ravintolabrändeistä (Rosson käsikirja). Toimeksiantajan mukaan työskentely Rossossa vaatii hyvinvoivaa henkilöstöä sekä ammattitaitoista osaamista, joten hyvinvointin ylläpitämisellä ja kehittämisellä on erittäin tärkeä asema tehokkuuden ja tavoitteiden kannalta, ja aihe on tämän takia hyvin tärkeä toimeksiantajalleni.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tavoitteenani on kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila Rosson henkilökunnan keskuudessa ja löytää sen avulla mahdolliset kehittämistä vaativat kohteet sekä antaa kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Koska työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, ovat myös jokainen työpaikka ja siellä tapahtuva toiminta, tilanteet ja henkilöstö erilaisia. Omaaloitteisuus, yhteistyökykyisyys, iloisuus, reippaus, pitkäpinnaisuus, huomaavaisuus sekä huumorintajuisuus ovat piirteitä, joita Rosson työntekijöiltä vaaditaan (Rosson käsikirja). Vaadittavien ominaisuuksien sekä hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden johdosta on tärkeää, että hyvinvointiin kiinnitetään huomiota.

Tulen hyödyntämään työssäni työhyvinvoinnin portaita, jotka perustuvat Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoriaan eli motivaatioteoriaan. Maslow'n motivaatioteorian mukaan ihmisen perustarpeet voidaan jaotella fysiologisiin perustarpeisiin, turvallisuuden tarpeeseen, liittymisen tarpeeseen, arvostuksen tarpeeseen sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Työhyvinvoinnin portaiden motivaatioteoria on kehitetty työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja vertaamalla ja hyödyntämällä. (Rauramo 2008, 29.)

Opinnäytetyöni on empiirinen tutkimus, jossa käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseni toteutan teemahaastattelun avulla, ja sen runko (liite 1) perustuu Maslow'n motivaatioteoriaan ja työhyvinvoinnin portaisiin. Teemahaastatteluun valitsin Rosson työntekijöitä niin paljon kuin keittiönkin puolelta ja pyrin myös huomioimaan eri kategoriat, kuten esimiesasemassa työskentelevät, vakituiset rivityöntekijät sekä ekstratyöntekijät. Kyseisen tutkimusmenetelmän valitsin, koska se mahdollisti monimuotoisempien vastausten saamisen sekä auttoi teemojen avulla tutkimuksen rajaamisessa.

Käytän työssäni hyödyksi myös Osuuskauppa Hämeenmaan toteuttaman työhyvinvointitutkimuksen tuloksia, jotka antoivat suuntaa teemakysymyksien tuottamiseen ja auttoivat näin ollen myös alueen rajaamisessa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnän niin, että jätän tutkimukseni ulkopuolelle ne asiat, jotka ovat jo erittäin hyvällä tasolla työntekijöiden keskuudessa sekä keskityn ensisijaisesti hyvinvoin-

nin eri tekijöihin työpaikalla, en niinkään työntekijöiden vapaa-aikana tapahtuviin toimintoihin. Työhyvinvointitutkimus toteutettiin Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstölle 16.11.2009 - 8.12.2009. Tutkimuksen tavoitteena on antaa kokonaiskuva henkilöstön mielipiteistä ja päivittäisen työn sujuvuudesta eri yksiköissä. Tuloksista ilmenee henkilöstön arvio omasta työstään, toiminnan tavoitteisuudesta, ilmapiiristä, esimiestoiminnasta, kehittämisestä sekä henkilöstön näkemyksiä työnantajastaan. Kyseinen tutkimus on keskeinen väline Osuuskauppa Hämeenmaalle työhyvinvointia kehittäessä yhä parempaan suuntaan.

1.2 Toimeksiantaja

Rosso luokitellaan perhe- ja seurusteluravintolaksi, jossa tarjotaan italialaishenkistä ruokaa suomalaiseen makuun. Rosson asiakaskunta koostuu enimmäkseen lapsiperheistä, jotka tulevat etsimään ravintolasta jotain tuttua ja turvallista. Kaveri- ja urheiluporukat, nuoret parit sekä sukulaisseurueet ovat myös tuttu näky. Rosso pyrkii toteuttamaan hyvän hinta-laatusuhteen yhdistettynä monipuoliseen ruokalistaan. Päätuotteita ovat pizzat, pastat, grilliruoat ja viinit. (Rosson käsikirja.)

Suomessa on Rossoja 42 ja Tallinnassa on myös yksi. Lahden Rosso on Suomen vanhin ja se on perustettu vuonna 1978. (Rosso 2010.) Lahden Rossossa työskentelee 15 työntekijää sekä muutama extratyöntekijä. Työntekijöistä osa työskentelee salin ja osa keittiön puolella. Asiakaspaikkoja on sisätiloissa 200 sekä terassilla 25. Lahden ravintola Rosso luokitellaan keskisuureksi ravintolaksi. (Juvonen P, 2010.) Rosson käsikirja ohjaa tapaa toimia ravintolassa, ja samalla sillä halutaan myös taata yhtenäinen toimintatapa koko ketjussa. Toimiva konsepti ja sisäinen kannattavuus on määritelty tehokkuuden lähtökohdaksi Rosso-ravintolaketjussa. (Rosson käsikirja.)

Lahden Rosso kuuluu Hämeenmaan S-ryhmään, jonka muodostavat osuuskaupat tytäryhtiöineen sekä SOK-yhtymä. S-ryhmän liiketoiminta on järjestetty ketjuiksi Osuuskauppojen ja SOK:n yhteistyönä. Hämeenmaa on yksi 22:sta S-ryhmään kuuluvasta alueosuuskaupasta. Hämeenmaan toiminta kattaa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueen 25 kunnan alueella. Hämeenmaan toiminta-ajatus ja strategian

peruslähtökohta on palvelujen ja etujen tuottaminen oman alueen asiakasomistajille. Hämeenmaan arvot ovat asiakaslähtöisyys, uudistuminen, vastuullisuus ja tuloksellisuus. Henkilöstö ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat myös keskeisiä menestystekijöitä Osuuskauppa Hämeenmaalle. (Perehdyttämisopas Hämeenmaa 2009.)

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehýkseni pohjana toimii Abraham Maslow'n tarvehierarkia eli motivaatioteoria sekä työhyvinvoinnin portaat, jotka yhdessä luovat perusrungon työlleni. Työni avainkäsitteitä ovat työhyvinvointi ja sen kehittäminen sekä hyvinvointiin työpaikalla erittäin paljon vaikuttava motivaatio. Käyn teoreettisessa viitekehýksessäni läpi myös työkykyä sekä työhyvinvointia edistävää toimintaa, koska kyseiset alueet ovat merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Pohdin myös työhyvinvoinnin merkitystä.

Teoreettisen viitekehýksen aiheet olen valinnut opinnäytetyön rajauksien pohjalta. Käsitteiden valintaan vaikuttivat myös työhyvinvointitutkimuksen tulokset, jotka poissulkivat työhyvinvoinnin osa-alueita erittäin hyvän tuloksen johdosta. Edellämämainittujen seikkojen pohjalta merkittävimmiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi Lahden Rossossa nousivat työilmapiiri, stressi, osaaminen, turvallisuus ja esimiestoiminta.

2 TYÖHYVINVOINTI

Ihmisen on mahdollista parantaa omaa hyvinvointiaan työn avulla, ja työ voi myös toimia joillekin innostuksen lähteenä. Huonoimmassa tapauksessa työ saat-
taa kuitenkin kuluttaa voimavarat loppuun toimien pelkkänä pakollisena suorituk-
sena. Työn tulisi vastata edellytyksiämme ja taipumuksiamme, jotta se edesauttai-
si hyvinvointiamme myös muun elämän kannalta, koska nykyään työelämän muu-
tokset ja sen kasvavat vaatimukset ovat lisänneet haittatekijöitä työntekijöiden
terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kannalta. (Rauramo 2008, 9.) Tämän
takia olisi tärkeää, että työhyvinvoinnin todellista merkitystä ei unohdeta ja siihen
jaksettaisiin panostaa.

Työ on toiminto, joka jatkuu päivästä toiseen ja joka ei lopu tekemällä. Jatkumon
kannalta työssä on vain jaksettava ja siksi työhyvinvoinnin merkitys korostuu
merkittävästi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, ja siihen vaikutta-
vat jatkuva kiire ja muutos. Tehokkuuden jatkuva kasvaminen ja vapaa-ajan sekä
työn sekoittuminen keskenään ovat myös asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden
hyvinvointiin työpaikalla. Ihmisen tulee oppia hallitsemaan omaa elämäänsä,
olemaan tyytyväinen ja löytämään positiivinen elämän asenne, jotta pystyy ole-
maan hyvinvoiva työssään. Elämän hallinnan lähtökohtana on tietysti myös ter-
veyden lisäksi se, että työ vastaa työntekijän osaamista ja mieltymyksiä. (Vesteri-
nen 2006, 7.)

Jokainen kokee työhyvinvoinnin hyvin yksilöllisesti, koska se on riippuvainen
elämäntilanteestamme ja siitä, miten kykenemme sitä hallitsemaan. Vesterinen
(2006, 7) toteaaakin, että työn kokeminen riippuu useimmiten työntekijöiden iästä,
sukupuolesta, koulutuksesta, perhetilanteesta tai organisaatioon liittyvistä tekijöis-
tä. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvointi on monien eri kokonaisuuksien
summa. Jokainen ihminen kokee sen omalla tavallaan, ja se koostuu niin omista
kuin muidenkin tekemistä päätöksistä, eli toisin sanoen työpaikan hyvinvoinnin
edistämiseksi tiimityön tärkeys korostuu.

Hyvinvointi on keskeinen lähde menestykseen ja mahdollistaa myös sen, että ky-
kenemme vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja liiketoimintatavoitteeseen.

Työntekijöiden tulee toimia yhdessä niin, että toisten osaamisen hyödyntäminen olisi mahdollista eli toimitaan yhtenä tiiminä, joka mahdollistaisi samalla paremman lopputuloksen. Tiimi tarvitsee toimiakseen myös hyvän johtajan, jonka avulla saavutetaan yhä kovenevat tavoitteet. Ilman hyvää johtajaa ja toimivaa tiimiä työntekijät helposti uupuvat tai kadottavat työhalunsa, ja tämän seurauksena saatetaan ilmetä sairauspoissaoloja normaalia enemmän. (Ojala 2003, 14.)

Työhyvinvointi on puhuttu aihe organisaatioissa ja sen edistämiseksi on mahdollista järjestää ajoittain tyky-päiviä eli työkykyä edistävää toimintaa. Työhyvinvointi on siis tärkeä aihe, jota yritetään kehittää, mutta kuitenkin se on jäänyt toissijaiseen asemaan, eli sen kehittämisellä ei ole saatu mullistavia tuloksia aikaan. Työhyvinvoinnin pitäisi toimia samalla tavalla kuin sanan kustannustehokkuus, eikä sitä pitäisi ajatella ylimääräisenä hyveenä hyvin tehdystä työstä. (Havunen & Lavikkala 2010, 67 - 68.)

Jokainen ihminen kokee hyvinvoinnin omalla tavallaan, joten on vaikea sanoa, kuinka hyvin henkilöstö voi, ellei sitä tutkita mitenkään. Organisaation voidaan sanoa olevan hyvinvoiva silloin, kun sen henkilöstö on selvillä siitä, mitä työssä ja sen ympäristössä tapahtuu, tiedostaa oman roolinsa ja tavoitteensa yrityksessä, voi työskennellä ammattiaan vastaavasti sekä eettisesti, saa mahdollisuuden työskennellä omien voimavarojensa mukaisesti ja on motivoitunut työhönsä hyvien esimiehien ja johdon siivittämänä (Setälä & Ala-Tuuhonen 2010, 256).

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys

On vaikea saavuttaa vaikuttavia tuloksia, jos ihmiset eivät ole motivoituneita eli jokin hyvinvoinnin osa-alueista ei ole tasapainossa. Ihminen kestää myös eri tavalla hyvinvointia laskevia tekijöitä, mikä tekee työhyvinvoinnin todellisen tilan selvittämisestä vieläkin vaikeampaa. Yksi vaikuttava tekijä saattaa myös olla se, että tutkimusmenetelmät sekä ihmisten aito kiinnostus vaikuttavat osittain vastausten todellisuuteen ja että jokainen kokee myös työhyvinvoinnin omalla tavallaan. Työn merkitystä on hyvä pohtia, eli toimiiko työntekijän motivaation lähteenä pelkkä palkka.

Koen, että työhyvinvoinnilla on merkittävä asema Lahden Rossossa. Tämän johdosta on tärkeää, että sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kiinnitettäisiin huomioita. Ravintolatyön raskaus lisää työhyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden keskuudessa, joten sitä ei tulisi ainakaan sivuuttaa. Työhyvinvointiin panostaminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta olisi tärkeä miettiä sen kehittämistä tulevaisuutta ajatellen. Työhyvinvoinnilla on erittäin suuri merkitys ja mielestäni Lahden Rossossa olisi mahdollista saavuttaa myös parempia liiketaloudellisia tuloksia sen kehittämisellä.

2.2 Työhyvinvoinnin tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia, joten käsittelen työssäni vain ne käsitteet, jotka ovat avainasemassa tutkimuksessani. Kyseiset käsitteet valitsin, koska ne nousivat esille työhyvinvointitutkimuksen tuloksissa kehittämisen kannalta oleellisiksi ja perustuvat Maslow'n motivaatioteoriaan sekä työhyvinvoinnin portaisiin.

Työni kannalta tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat työilmapiiri, stressi, osaaminen, turvallisuus ja esimiestoiminta. Kyseisillä käsitteillä on kaikilla iso vaikutus työhyvinvointiin ja niiden kehittäminen on merkittävä asia hyvinvoivan työyhteisön kannalta erityisesti Lahden Rossossa.

2.2.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri on työpaikalla tapahtuvien havaintojen kokonaisuus, ja se koostuu organisaation ilmapiiristä, työyhteisöstä sekä esimiessuhteista. Työilmapiiriä ohjaa työpaikan rakenne eli toimintatavat, joita noudattamalla saavutetaan oikeat tavoitteet. Vastuun jakaminen, palkitseminen, kannustus ja tuki, ristiriitojen ratkaiseminen sekä työn kokeminen omaa osaamista vastaavaksi ovat erittäin tärkeitä asioita hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Ilmapiiri on laaja käsite, ja sillä on monta ulottuvuutta, joten sen mittaaminen ei ole helppoa. Tämän johdosta olisi

tärkeää löytää ne tekijät, joiden avulla työilmapiiriä on mahdollista työyhteisössä parantaa. (Rauramo 2008, 124 - 125.)

Työilmapiiri lähtee liikkeelle työntekijöiden motivaatiosta työtä kohtaan. On tärkeää motivaation kannalta, että työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus ja tasiarvoisuus. Työntekijän tulee olla tietoinen työyhteisönsä päämääristä ja pitää työtä mielekkäänä, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi. Vastuun jakaminen nousee myös hyvin tärkeään asemaan positiivisen ilmapiirin luomiseksi, eli työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä, kuka tekee mitäkin ja puhua kyseisistä asioista avoimesti, jotta mahdollisilta ristiriidoilta vältytään. (Kookas Media oy 2008.)

Esimiesten ja muun henkilöstön tulee myös löytää yhteinen sävel kommunikaatioon, koska väärinymmärrykset syntyvät juuri esimiesten ja henkilöstön välillä, silloin kun kommunikaatio ei toimi riittävän hyvin. Tavoitteiden täyttyminen ei tietyissä tilanteissa välttämättä enää riitäkään työntekijöille, vaan haetaan enemmänkin esimiehen hyväksyntää. Tämä toimii myös toisin päin, eli esimies suhtautuu työntekijöiden antamaan kritiikkiin ja palautteeseen hyvin tunteikkaasti. (Kookas Media oy 2008.)

Työilmapiirillä on merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa erittäin paljon. Mitä paremmin henkilöstö voi, sitä paremmin työt on mahdollista hoitaa. Tämä johdosta hyvän asenteen löytäminen työpaikalla on helpompaa ja samalla myös vaikuttaa työn tulokseen positiivisesti. (Kookas Media oy 2008.)

Hyvä työilmapiiri ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen täytyy tehdä töitä koko henkilöstön voimin. Tärkeintä on, että työntekijät keskustelevat asioista rehellisesti sekä avoimesti ja yhteiset säännöt ovat selvillä. Hyvää työilmapiiriä ei voi myöskään yksi työntekijä saada aikaan, vaan se vaatii jokaisen työntekijän sitoutumista. (Kookas Media oy 2008.)

2.2.2 Stressi

Elämme parhaillaan yhteiskunnassa, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia suuntaan, jossa meno vain kiihtyy. Ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän tehokkuutta, ja sen eteen ollaan valmiita tekemään toimintoja, jotka vaikuttavat samalla myös heikentävästi hyvinvointiin, eli tehdään työ halvemmalla, jos vain mahdollista. Työntekijöiden vähentäminen, resurssien pienentäminen ja aikataulun nopeuttaminen kulkevat tehokkuuden kanssa käsi kädessä. Tehojen koventaminen saattaa kuitenkin johtaa hyvin helposti työntekijöiden tyytymättömyyteen aiheuttaen stressiä, ja pienessä hetkessä tehokkuus onkin kääntynyt tavoitteita vastaan. (Aalto 2006, 27.)

Stressillä tarkoitetaan ylikuormitusta eli tilannetta, jossa työntekijän työskentelytahti on liian kova tai työilmapiiri on huono. Stressi voidaan luokitella negatiivisen lisäksi myös positiiviseksi stressiksi riippuen sen voimakkuudesta. Hyvä stressi auttaa meitä eteenpäin muuttamalla aikomuksemme teoiksi, ja se on välttämätöntä, jotta ihmisen oma vireys säilyy ja työntekeä tuntuu innostavalta sekä merkitykselliseltä. Negatiivinen stressi on useimmiten seurausta siitä, että ihminen joutuu tekemään sellaista työtä, joka ei vastaa omaa osaamista. Tämän seurauksena työtyytyväisyys kärsii eli hyvinvoinnin taso laskee. (Merikallio 2000, 9.)

Stressiä on mahdollista lieventää sekä hallita työpaikalla erilaisten stressiä hallitsevien keinojen avulla, jotka vaihtelevat hieman organisaation ja yksilön mukaan. Organisaatiopainotteisissa keinoissa kiinnitetään huomiota henkilöstön kehittämisen parantamiseen eli keskitytään työnohjaukseen, tiedonkulkuun ja viestintään, tavoitteisiin, yhteistyöhön sekä esimieskoulutuksiin. Yksilökeskeisten keinojen kehittäminen painottuu itsetuntemukseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan, palautteen antamiseen ja saamiseen, lepoon, ajankäyttöön sekä tasapainoiseen suhteeseen työn, perheen ja vapaa-ajan välillä. (Lämsä 2005, 73.)

On tärkeää, että stressiin kiinnitetään huomiota, koska se voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen eli työssä kehittyvään krooniseen stressioireyhtymään. Työuupumus saa alkunsa jatkuvasta ja voimakkaasta stressistä, mutta sen seuraukset

ovat huomattavasti voimakkaammat kuin stressistä aiheutuneet. (Lämsä 2005, 74.)

Työuupumus on työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä ja sille on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Lämsä 2005, 74).

Inhimilliseen puoleen tulee organisaatiossa kiinnittää huomiota, koska työnhallinnan tunne ei saisi kadota työntekijöiden keskuudessa. Jos näin kuitenkin käy, seurauksena saattaa käynnistyä uupumusprosessi. (Lämsä 2005, 76.)

Ihminen voi sairastua terveyteen vaikuttavaan työuupumuksen jatkuvan stressin seurauksena (Ahola 2007, 23). Pahaan työuupumukseen eli hyvinvoinnin häiriötilaan ei auta nukkuminen yön yli eikä pelkkä loman pitäminen. Pahimmassa tapauksessa uupunut työntekijä masentuu ja masennuksen jatkuessa pitkään on mahdollista, että työntekijä joutuu jäämään työkyvyttömyys eläkkeelle. (Havunen & Lavikkala 2010, 78 - 80.)

Tilanteessa, jossa työntekijällä on työuupumusta liiallisen stressin seurauksena, on työntekijän mahdollista lievittää sitä pohtimalla niitä asioita, jotka aiheuttavat stressiä. Onko työn määrä liian suuri, vai onko toisten työntekijöiden kannustus ja tuki liian vähäistä? Työuupumuksen ehkäisemiseksi kannattaa omaan fyysiseen kuntoon kiinnittää huomioita, koska se auttaa kestäämään psyykkistä rasitusta paremmin. Terveelliset elämäntavat ja työajat vaikuttavat paljon stressin sietokykyyn ja ehkäisevät samalla mahdollista työuupumuksen syntyä. Mieltä painavista asioista on hyvä puhua esimiehelle tai muille työntekijöille, jotta oma taakka ei kasvaisi liian suureksi. Vapaa-ajan merkitystä ei myöskään voi liikaa korostaa, koska se auttaa jaksamaan paremmin työssä. (Lyytinen 2003, 108.)

2.2.3 Osaaminen

Monet työntekijöistä miettivät varmasti usein omaa osaamistaan työpaikalla, kuten onko osaaminen riittävää ja miten sitä voisi kehittää. Osaamiseen vaikuttaa

pitkälti työntekijän oma suhtautuminen työhön eli motivaatio tehdä työtä. Osaamista on mahdollista kehittää jatkuvasti, koska se ei ole ihmisen luonteenpiirre vaan enemmänkin oppimisprosessi. Tärkeintä on kuitenkin se, että ihminen kykenee tiedostamaan oman osaamisensa sekä kehittämistä vaativat alueensa. (Sydänmaanlakka 2006, 150 - 151.)

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista (Sydänmaanlakka 2006, 150).

Osaamisen voidaan sanoa olevan yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn, koska se lisää haasteita sekä pakottaa luomaan jatkuvasti uutta tietoa. Työympäristön muutokset vaikuttavat myös osaamiseen ja ennen kaikkea sen kehittämiseen. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen yrityksen visiosta ja tavoitteista sekä pyrkiä jatkuvaan kehitykseen, joka mahdollistaisi työntekijälle niin oppimisesta kuin työn tuloksellisuudestakin aiheutuvaan hyvän olon tunnetta. Oman osaamisen ylläpitämiseen voidaan liittää työn hallinta, jaksaminen ja hyvinvointi. (Rauramo 2008, 160 - 161.)

Jatkuva muutos on nykypäivää, ja hyvän tuloksen saavuttamiseksi on välttämätöntä, että organisaatio kehittää ja uudistaa itseään sekä luo uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Työntekijöiden osaamiseen ja uuden oppimiseen tulee panostaa, koska samalla se lisää myös turvallisuuden tunnetta sekä valinnanmahdollisuuksia. Oppiva organisaatio onkin noussut korkeaan asemaan, koska sen avulla syntyy lisää tietoa ja osaamista. (Lämsä 2005, 191.)

Osaamisella ja sen kehittämisellä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta, koska se toimii samalla yhtenä motivaation lähteenä. Tämäkään ei pelkästään riitä, vaan työssä tulisi jatkuvasti kokea myös oivaltamisen ja aikaansaamisen tunnetta, joka jälleen edistäisi työn tuloksellisuutta. Työntekijän on hyvä jatkuvasti pyrkiä myös itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa, työympäristöään, työtapojaan sekä kyetä hallitsemaan työssä käytettävät työvälineet. (Rauramo 2008, 169.)

2.2.4 Turvallisuus

Turvallinen työympäristö parantaa työn sujuvuutta ja antaa hyvän lähtökohdan organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle. On tärkeää, että työympäristön siisteydestä huolehditaan eli tavarat ovat oikeilla paikoilla, työtilat toimivat, työvälineet ovat kunnossa ja jokainen kantaa vastuunsa kyseisistä asioista, jolloin mahdolliset turvallisuutta heikentävät tilanteet kyetään työpaikalla minimoimaan. On hyvä myös muistaa, että turvallisen työympäristön ilmapiiri välittyy aina asiakkaalle asti, joten siihen kannattaa panostaa. (Rauramo 2008, 101.)

Yksi hyvinvointia vähentävistä tekijöistä on myös turvattomuuden tunne työsuhteista. Nykyään on hyvin yleistä, että työsuhde on joko määrä- tai osa-aikainen ja aiheuttaa näin pelkoa toimeentulosta (Rauramo 2008, 85). Muutoksella koetaan myös olevan vaikutusta turvallisuuden tunteeseen, koska se vaatii niin organisaation kuin yksilönkin jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista. Työntekijän on välillä vaikea pysyä mukana jatkuvassa muutoksessa, ja tästä seuraa helposti hyvinvoinnin heikentyminen. (Rauramo 2008, 25.)

Yritys voi itse määrittää turvallisuuden tasonsa oman näkemyksensä mukaisesti. Yritys on useimmiten itse tietoinen siitä, niihin kohteisiin tulee eniten kiinnittää huomiota. Asiantuntijoiden apua kannattaa käyttää, kun mietitään erilaisia toimintoja suojautumisessa uhkatilanteita varten. On tärkeää myös aina miettiä, mikä on todennäköisyys uhalle, jotta kiinnitetään huomioita oikeisiin turvattomuutta aiheuttaviin tekijöihin. Tärkeimpiä suojauskohteita ovat ihmiset, tieto, ympäristö, omaisuus ja maine. (Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 15.) Turvallisuuden kehittäminen on yhtä tärkeää kuin liiketoiminnan kehittäminenkin. Turvallisuuden selkeä ja järjestelmällinen kehittäminen vaatii toimintojen kehittämistä, kehitettävien alueiden kartoittamista sekä tulosten analysointia. (Heljaste ym. 2008, 11.)

Ihminen kykenee toimimaan vaaratilanteissa helpommin, kun on ymmärtänyt sekä tiedostanut vaaran ja on myös tämän jälkeen riittävän motivoitunut toimimaan vaaratilanteissa. Koulutuksien merkitystä ei koskaan voi aliarvioida, kun kyseessä on turvallisuus. Ihmisen on tärkeää saada koulutusta, jotta riskit ja toimintatavat

tiedostetaan sekä mahdollinen turvattomuuden tunne vähenisi. (Heljaste ym. 2008, 96.)

2.2.5 Esimiestoiminta

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että tulostavoitteet saavutetaan. Valitettavasti työyhteisön hyvinvointi tulee esimiehen näkökulmasta vasta seuraavalle sijalle. Nyky-yhteiskunnassa tärkeys on painottunut siihen, että työt tulevat tehtyä aikataulussa nopeasti, laadukkaasti ja mahdollisimman vähin kustannuksin verrattuna kilpailijoihin. Hyvinvoinnista keskustellaan useimmiten silloin, kun ehditään. (Karppanen 2006, 155.)

Henkisestä hyvinvoinnista on tehty erilaisia tutkimuksia. Niistä on käynyt ilmi, että tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri sekä oma esimies. Henkinen työhyvinvointi siis puhuttaa, mutta kyseiset tekijät ovat sellaisia, joihin esimies ei pysty vaikuttamaan. (Karppanen 2006, 159.)

Esimies ei siis kykene vaikuttamaan niinkään henkiseen hyvinvointiin, mutta johtamisella koetaan kuitenkin olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Esimiehen tulee puuttua epäasialliseen kohteluun työpaikalla sekä tehdä työntekijöille selväksi työpaikan pelisäännöt ja jokaisen vastuut. Hyvä työilmapiiri ja avoin vuorovaikutus ovat myös tärkeitä asioita, joita esimiehen tulee luoda työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Toisin sanoen hyvän esimiehen tulisi johtaa ihmisiä, ei asioita. (Karppanen 2006, 84.)

Niin työntekijöiden kuin esimiehenkin omaan hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, koska helposti juuri esimies ottaa liian suuren taakan alaistensa hyvinvoinnista, ja tämän seurauksena oma hyvinvointi kärsii. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa hyvinvoinnista huolehtiminen työaikana, joten tässä kohdassa esimiehen on hyvä miettiä omaa vastuutaan alaistensa hyvinvoinnista huolehtiessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 72 - 73.)

Esimies voi parhaimmillaan kehityskeskusteluiden avulla edistää työhyvinvointia, mutta pahimmillaan ne voivat myös aiheuttaa työntekijöiden työpanoksen, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin laskua (Aarnikoivu 2010, 11). On hyvä muistaa, että kehityskeskusteluiden perustana pidetään organisaation perustehtävää, visiota, tavoitteita, strategiaa sekä arvoja. Näiden avulla on mahdollista saavuttaa organisaation menestyminen sekä tavoitteiden saavuttaminen. Tämäkin tosin vaatii henkilöstön, joka on ammattitaitoinen, valmis kehittämään osaamistaan, motivoitunut sekä työhönsä sitoutunut. (Aarnikoivu 2010, 68.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin ylläpitämisellä ja kehittämisellä voidaan vaikuttaa työntekijöiden ja koko yrityksen toimintaan. Yrityksen kannalta tärkeimpiä tavoitteita kehittämisen kannalta ovat tuottavuus, tuloksellisuus sekä laatu. Työntekijän kannalta niillä on vaikutusta kokonaisvaltaiseen henkilöstön hyvinvointiin. Tästä voimme päätellä, että hyvinvointi on kannattavan toiminnan lähtökohta ja sitä ei tule aliarvioida eikä sivuuttaa ja toimenpiteisiin sen parantamiseksi tulisi panostaa. (Hakaniemi, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 87.)

On tärkeää kartoittaa hyvinvoinnin tila aika ajoin, jotta nähdään, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä mahdollisia toimenpiteitä tulisi tehdä. Hyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää, että mahdollisiin epäkohtiin työssä puututaan, mutta myös omat vahvuudet sekä voimavarat tulee tunnistaa, jotta niitä pystytään entistämään vahvistamaan. (Hakaniemi ym. 2009, 87.)

Työhyvinvoinnin kehittämisellä pyritään parantamaan niitä tekijöitä, jotka heikentävät työtehtävien suorittamista sekä työntekijöiden ominaisuuksia. Tavoitteena on, että niin ihminen kuin ympäristökin päätyvät yhdessä hyvinvoivaan tasapainoon. Kun tasapaino saavutetaan, jossain vaiheessa olosuhteiden muuttuessa toiminta vaatii jälleen kehittymistä. Työn vaihtelevuus, päätöksenteko mahdollisuus sekä toimivat suhteet työympäristössä luovat yhdessä hyvän työn kokonaisuuden. (Mäkitalo 2001, 53.)

Kehittäminen organisaatiossa lähtee liikkeelle johtoportaalta, jolloin henkilöstö saa selkeän kuvan siitä, miten toimitaan. On tärkeää, että henkilöstön keskuudessa tavoitellaan hyvää lopputulosta eli huolehditaan työntekijöistä ja heidän motivaatiostaan, mutta myös jatkuvasta kehittämisestä. Työyhteisön kehittäminen tulee ottaa osaksi koko yrityksen toimintaa. (Järvinen 2000, 19.)

2.4 Työkykyä ja työhyvinvointia edistävä toiminta

Tykytoiminnalla tarkoitetaan mallia, jonka avulla pyritään ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden työkykyä. Tykytoiminta eli työkykyä edistävä toiminta kehitettiin Suomessa 1900-luvun alussa ja se sisältää erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollista kehittää terveyttä, työkykyä, osaamista, hyvinvointia sekä työn laatua niin työympäristön, työyhteisön kuin yksilönkin keskuudessa. Edellä mainittua laaja-alaista kehittämistoimintaa kutsutaan TYHY- toiminnaksi eli työhyvinvointia edistäväksi toiminnaksi. (Rauramo 2008, 24.)

Tykytoiminnan pääasiallisena tavoitteena on saada nuoret jaksamaan työssä silloin, kun vanhemmat ihmiset joutuvat jäämään eläkkeelle. Vanhempia työntekijöitä tuetaan myös jatkamaan pidempään, jos se vain on mahdollista. Työkyvyn merkitys on tässä tapauksessa suuri, koska työntekijöiden tulee jaksaa työskennellä jatkuvassa muutoksessa yhä tulostavoitteisemmin sekä vaativampia työkokonaisuuksia halliten. (Jouttimäki & Purola 2002, 12.)

Yhteistyöllä koetaan olevan tärkein merkitys onnistuneen TYKY-toiminnan kannalta. Tilanteessa jossa organisaatioon päätetään valita ryhmä huolehtimaan työkykyä edistävästä toiminnasta, on tärkeää että ryhmästä löytyy asiantuntemusta ja yhteistyö toimii niin esimiesten kuin työntekijöiden kesken. (Rauramo 2008, 24 - 25).

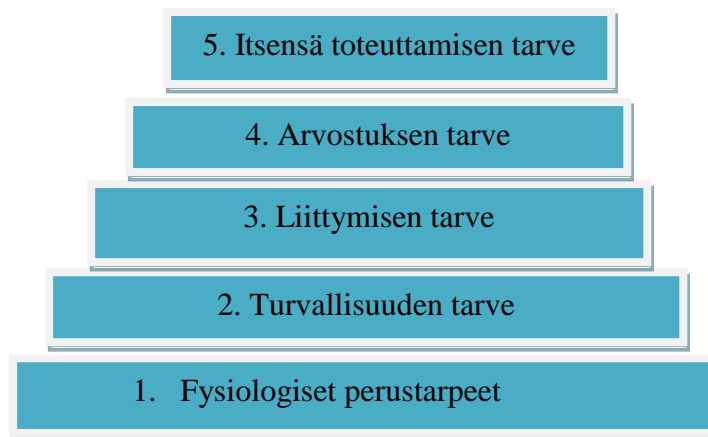
Työn sujuvuuden, laadun ja kustannusten kohtuullisuuden kannalta on huomioitava työntekijöiden senhetkinen työkyky. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii aluksi systemaattista seurantaa, jotta nähdään organisaation kokonaistilanne. Järjestelmällinen mittaaminen ja seuranta näyttävät suunnan, mihin ollaan menos-

sa ja näin mahdollistetaan tarvittavat kehittämishankkeet. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen organisaatio ja siellä tapahtuva toiminta on erilaista, joten myös arviointivälineet vaihtelevat. (Rauramo 2008, 25.)

2.5 Työhyvinvoinnin portaat ja Maslow'n tarvehierarkia eli motivaatioteoria

Työhyvinvoinnin portailla kuvataan ihmisten perustarpeiden suhdetta työhön, sekä niiden vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslow'n tarvehierarkian eli motivaatioteorian avulla, ja siinä tarpeiden täyttymistä sekä puutteista aiheutuneita seuraamuksia on analysoitu teoreettisesti. Mallin luomisessa on käytetty työ- ja työhyvinvointimalleja vertailuun ja hyödyntämiseen, ja sen sisältö on yhdistetty Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. Tämä työhyvinvoinnin portaat -malli mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin näkökulmasta. (Rauramo 2008, 34.)

Abraham Maslow'n motivaatioteorian tärkeimpänä ajatuksena toimii tarpeiden ja motiivien hierarkkinen järjestyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tarpeiden, jotka sijaitsevat alemmalla tasolla, tulee täytyä ainakin osittain, jotta ihminen voi toimia seuraavalla tasolla motivoituneesti. Tämä hierarkkinen rakenne on kuitenkin joustava, ja on mahdollista, että yksilö jättää joitain alempia tarpeitaan tyydyttämättä pyrkiessään kohti itselleen tärkeää päämäärää. Hierarkkinen rakenne (kuvio 1) muodostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta, liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. (Dunderfelt, Laakso, Niemi, Peltola & Vidjeskog 2003, 30.)



Kuvio 1. Tarpeiden hierarkkinen rakenne (Dunderfelt ym. 2003, 29)

Työhyvinvoinnin portaissa psyko-fysiologiset perustarpeet on tyydytetty silloin, kun työn kuormitus on tasapainossa eli työ vastaa omaa osaamista ja mahdollistaa näin ollen myös virikkeisen vapaa-ajan. Riittävällä ja laadukkaalla ravinnolla, liikunnalla sekä sairauksien ehkäisyllä ja hoidolla on myös tärkeä merkitys. Turvallisuuden tarpeessa tärkeää on työn pysyvyys ja se, että ihmisellä on riittävä toimeentulo, työ ja työympäristö ovat turvallisia sekä työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Liittymisen tarpeessa korostuvat erilaiset yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä niin ulkoinen kuin sisäinenkin yhteistyö. Arvostuksen tarve on tyydytetty silloin, kun organisaatiossa toteutuvat eettisesti kestävät arvot ja missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva toiminnan arviointi ja kehittäminen. Itsensä toteuttamisen tarpeessa taas korostuvat oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset. (Rauramo 2008, 27.)

Maslow on kehittänyt ajatusta myös siitä, että ihmisen toiminta on riippuvainen puute- ja kasvumotivaatiosta. Puutemotivaatiosta käsin toimivalle ihmiselle on jäänyt jokin tyydyttymätön tarve menneisyydestä, jota hän saattaa myöhemmin pyrkiä täyttämään hyvinkin pakonomaisesti. Kasvumotivaatiosta käsin toimivalla ihmisellä taas perustarpeet on tyydytetty, joten hänen on mahdollista valita vapaammin, mitä tarvetta hän haluaa tyydyttää. (Dunderfelt ym. 2003, 30 - 31.)

2.6 Työmotivaatio

Motivaatio on lähtöisin liikkumista tarkoittavasta latinan sanasta ”movere”. Myöhemmin sana laajeni tarkoittamaan käyttäytymistämme ohjaavaa järjestelmää. Motivaatiotutkija Pinder (1998) on todennut, että työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttämistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä 2005, 80.)

Motiivi on motivaation kantasana. Sen avulla kykenemme toimimaan sekä antamaan toiminnallemme suunnan. Motiivi-sana liitetään usein ihmisten tarpeisiin, haluihin ja odotuksiin, jotka voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Juuti 2005, 123.)

Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisten psykologisia tarpeita ja arvoja ja ne ovat ihmisille henkilökohtaisesti hyvin tärkeitä. Ihmisten ulkopuolella olevia tekijöitä, kuten palkkioita ja rangaistuksia taas kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. (Lämsä 2005, 81.)

Työmotivaatiota on tutkittu laajasti ja siitä on kehitelty monia teorioita. Yksittäiset teorit ovat kuitenkin jaoteltavissa työmotivaation sisältöteoriaan ja työmotivaation prosessiteoriaan. Sisältöteoriassa keskitytään työmotivaation sisältöön eli tekijöihin, jotka johdattavat hyvään suoritukseen. Ihmisen tarpeita pidetään motivaation perustana, ja Abraham Maslow`n motivaatioteoria ihmisten tarpeista on yksi tunnetuimmista. Prosessiteoriassa keskitytään kognitiiviseen psykologiaan, eli kohteena ovat ihmisten tiedolliset ajattelu- ja päättelyprosessit. Teorioissa pohditaan työmotivaation suuntaa, voimakkuutta, pysyvyyttä ja näiden keskinäisiä suhteita. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria. (Lämsä 2005, 87.)

Nykyään itse työn tarkoitus on hämärtynyt ja siksi helposti oletetaan, että ihmisiä motivoivat pelkästään työstä ansaitut palkkiot. Ihmisen sitoutumisella työhönsä eli psykologisella kytköksellä ihmisen ja kohteen välillä on tärkeä merkitys, koska

sen avulla nähdään, millainen suhde ihmisellä on työntekoon. Ihminen voi hyväksyä työnsä, eli tässä tapauksessa ihminen tekee työnsä yleensä vain palkkion vuoksi. Työhönsä sitoutunut ihminen taas kykenee työskentelemään innostuneesti ja tehokkaasti eli toisin sanoen syttyy työntekoon. Ihminen voi myös vastustaa työntekoa, jolloin kyseessä on sitoutumisen vastakohta. (Lämsä 2005, 91 - 92.) Sitoutumisen lisäksi tulee myös huomioda se, että johtajuus kulkee motivaation kanssa käsi kädessä, eli johtajan tulee itsensä lisäksi motivoida myös alaisiaan (Adair 2006, 7).

2.7 Työkyky

Ihmisen työkykyyn vaikuttavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Koulutuksella, ammattitaidolla sekä perinnöllisillä tekijöillä on myös vaikutusta ihmisen työkykyyn. Terve ihminen, jonka mieli on vireä ja korkealla, jaksaa tehdä töitä tehokkaasti, motivoituneesti ja hyvinvoinnista. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteiden eroavaisuutta voidaan selittää niin, että työkyky on pitkälti terveyden tason mukainen, kun taas työhyvinvoinnista puhutaan työhön liittyvien kokemusten pohjalta. (Aalto 2006, 13.)

Työkyvyllä siis tarkoitetaan kykyä työskennellä, ja se on kokonaisuus, jota niin työnantajat, työntekijät kuin työpaikan yhteistoimintaorganisaatiotkin pyrkivät yhdessä edistämään ja tukemaan. Työkyvyllä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijä kykenee kehittämään niin omaa kuin työyhteisönkin toimintaa sekä kokee oman työnsä tärkeäksi ja löytää oman paikkansa työyhteisössä. Huomioitavaa on myös se, että työssä kehittyä sen muutoksien ja vaatimusten mukaan sekä pystyy näkemään itsensä osana laajempaa kokonaisuutta. (Mäkisalo 2003, 20.)

Työkykyä voidaan kuvata myös työkyky-talomallin avulla (kuvio 2), jonka on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Kyseisessä mallissa on neljä kerrosta, joista kolme alinta käsittelee yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin eli neljäs kerros työtä ja työoloja. Työkykyä kuvaava talomalli pysyy kasassa, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2010.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2010)

Ensimmäisessä kerroksessa terveys ja toimintakyky luovat yhdessä perustan talolle ja työkyvyille. Toinen kerros koostuu ammatillisesta osaamisesta, jonka pohjana toimivat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmannessa kerroksessa vapaa-ajan ja työn sovittamisella yhteen on tärkeä merkitys. Neljäs kerros taas kuvaa työtä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Suuri vaikutus työkykyyn eli talon toimivuuteen on myös verkostoilla, joissa perhe ja ystävät ovat merkittävät tekijä. Lähiyhteisön ja yhteiskunnan vaikutusta työkykyyn ei tule myöskään unohtaa. Talon toimivuuden ja työkyvyn kannalta kerrosten tulee olla toistensa tukena ja niitä on myös jatkuvasti kehitettävä. (Työterveyslaitos 2010.)

Työkyvyn edistämällä on monia hyviä puolia organisaatiossa. Useissa yrityksissä on huomattu, että hyvä työkyky edistää liiketoimintaa. Edistämisen laajuuden on kuitenkin huomattu olevan riippuvainen yrityksen koosta, eli mitä suurempi yritys on, sitä suurempi vaikutus sillä on näkemykseen työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tämä johtuu siitä, että suuremmalla yrityksellä on enemmän mahdollisuuksia hyötyä parantuneesta työkyvyn aiheuttaneesta muutoksesta. (Ahonen 2010, 38.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin tila Lahden Rossossa. Hyvinvoinnin tilan selvittämisellä on tarkoitus löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi ja joiden kehittämällä olisi mahdollista saavuttaa parempi hyvinvoinnin taso työntekijöiden keskuudessa. Selvitys antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää työhyvinvointiaan ja parantaa näin mahdollisesti myös elämänlaatuaan.

Lähdin liikkeelle Abraham Maslow'n tarvehierarkiasta eli motivaatioteoriasta ja työhyvinvoinnin portaista, joiden avulla sain rajattua työni. Kyseisten teorioiden avulla sain koottua teemat, joita käytin haastattelussani ja jotka toimivat samalla perusrunkona työssäni. Teemat perustuvat tarpeiden hierarkkiseen järjestymiseen. Tarkoin pohditut kysymykset yhdistettynä aiheen teoriaan auttavat löytämään työhyvinvoinnin epäkohdat Lahden Rossossa. Työhyvinvoinnin tilan selvittäminen on työssäni oleellista siksi, että se mahdollistaa kehittämis ehdotusten tekemisen hyvinvoinnin parantamiseksi.

Tavoitteenani on auttaa Lahden Rosson työntekijöitä jaksamaan niin työssä kuin kotonakin paremmin, koska hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen organisaatiossa sekä parantaa elämänhallintaa myös työn ulkopuolella. Hyvinvoinnista puhutaan paljon, mutta se on mielestäni vaikeampia alueita kehittää, koska aika, voimavarat ja resurssit eivät aina siihen riitä. Tämä on todella harmillista, koska juuri hyvinvoinnista lähtee tehokkuus ja sen avulla on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia niin työssä kuin kotonakin.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyöni toteutin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun siksi, että koin haastattelun antavan suurimman hyödyn monimuotoisempien vastausten ja vuorovaikutustilanteiden

johdosta. Haastatteluiden toteuttaminen ja aihealueen rajaaminen helpottui teemojen avulla, ja teemat antoivat opinnäytetyölleni hyvät lähtökohdat.

Haastattelu on hyvä valinta tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista olla suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja näin avautuu myös mahdollisuus kohdentaa tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelun avulla kyetään saamaan selville haastateltavien motiiveja ja pystytään ilmeiden ja eleiden avulla havainnoimaan vastauksien merkitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään kysymyksiä teemojen mukaan. Kysymyksien ei kuitenkaan tarvitse olla täysin samanlaisia eikä ehdotonta järjestystä tarvitse noudattaa, vaan edetään tilanteen mukaan. Tekniikka mahdollistaa myös sen, että haastateltavilla on vapaa sana vastauksissaan. Haastattelun toimivuus lähtee liikkeelle oletuksesta, että kokeumuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tämän menetelmän avulla havainnoida. Teemahaastattelussa huomioidaan haastateltavien tulkinnat ja itse vuorovaikutuksella on hyvin tärkeä merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 - 48.)

Haastatteluuni valitsin kuusi työntekijää, joista neljä työskenteli salin puolella ja kaksi keittiön puolella. Päädyin kyseiseen ratkaisuun siksi, että salissa työskenteli enemmän työntekijöitä kuin keittiön puolella. Haastateltavien joukossa oli niin esimies, vuoropäällikkö, vakituinen rivityöntekijä kuin ekstratyöntekijäkin. Haastateltavien ikäjakaumassa ja työsuhteen kestossa oli myös pieniä eroja. Kaikki haastattelut tapahtuivat Lahden Rossossa 23.6.2010, ja niiden kesto oli noin 30 - 45 minuuttia. Haastattelussa mukanani oli teemoihin perustuva kyselyrunko, jonka avulla eteneminen oli helppoa ja johon sain kirjattua kaikki vastaukset kätevästi muistiin. Haastattelut tapahtuivat yksitellen, ja haastattelutilanne oli mielestäni hyvin rauhallinen. Koin myös, että haastateltavat pystyivät vastaamaan totuudenmukaisesti kysymyksiini. Haastattelutilanteessa oli hyvää se, että se mahdollisti tarkentavien jatkokysymyksien tekemisen sekä epäselvien vastausten välittömän selvittämisen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että Lahden Rosson työhyvinvoinnin tila on melko hyvällä tasolla, mutta parannettavaa ja kehitettävää löytyy jokaisesta teema-alueesta.

Psyko-fysiologisten perustarpeiden haastattelukysymykset käsittelevät työn monipuolisuutta, stressiä, fyysisiä oireita ja palautumista, kiireen kokemista sekä motivaatiota. Tässä teema-alueessa keskeisimmäksi työhyvinvointia laskevaksi tekijäksi koetaan stressi.

Turvallisuuden tarpeen haastattelukysymykset käsittelevät vaaratilanteessa toimimista, turvallisuuteen panostamista sekä tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Selkeä esille nouseva tekijä on koulutuksien tarpeellisuus.

Liittymisen tarpeessa käsitellään työilmapiiriä, työn haasteellisuutta, ristiriitojen ratkaisemista, mahdollisuutta vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti, kannustuksen ja tuen saamista sekä tiedonkulkua ja viestintää. Eniten kehitettävää koetaan olevan työilmapiirissä, johon toivotaan lisää rentoutta. Tiedonkulkuun ja viestintään kaivataan myös parannusta.

Arvostuksen tarve käsittelee työpanoksen huomiointia, kehityskeskustelua, esimies-alaisuhteita, palautteen asianmukaisuutta ja riittävyyttä sekä työn merkitystä. Erityistä huomiota kiinnittää työpanos, joka ei jakaudu tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Kehityskeskusteluiden hyödyn koetaan olevan vaihteleva.

Itsensä toteuttamisen tarpeessa käsiteltäviä asioita ovat osaaminen ja sen kehittäminen sekä oppimista, aikaansaamisen tunnetta ja oivalluksia tuottamat kokemukset työssä. Eniten huomioita kiinnittää oman ammattitaidon taso, eli työ koetaan ajoittain melko helpoksi.

4.1 Aineiston analysointi ja tulokset

Aloitin aineistoni todellisen analysoinnin siinä vaiheessa, kun toteutin haastattelujani. Haastattelut olivat avoimia, eli tarkan kaavan mukaan ei tarvinnut edetä, mutta teemat jotka perustuvat Maslow'n motivaatioteoriaan ja työhyvinvoinnin portaisiin, helpottivat niin haastattelun etenemisessä, vastauksien kirjaamisessa kuin analysoinnissakin ja olivat näin ollen myös yksi ratkaiseva tekijä analysointitapaa päättäessä. Analysointitapana käytin laadullista sisällönanalyysii, koska sen avulla sain parhaiten analysoitua haastattelusta saamiani vastauksia.

Haastatteluiden alkaessa tunnelma oli varsin odottava, mutta muuttui rennoksi heti ensimmäisten haastattelukysymyksien jälkeen. Haastattelu ympäristö oli rauhallinen ja se sijaitsi kellarikerroksessa, joten häiritseviä ääniä ei kuulunut. Haastattelut etenivät johdonmukaisesti ja vuorovaikutustilanne mahdollisti analysoinnin aloittamisen jo haastattelutilanteessa. Haastatteluiden jälkeen kävin välittömästi haastateltavien vastauksia läpi ja tein ensimmäisen yhteenvedon tuloksista. Tämän jälkeen kirjoitin vastaustulokset puhtaaksi ensin teemojen mukaan, joka antoi heti suuntaa-antavan käsityksen Lahden Rosson työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Teemoittelun jälkeen vastaukset oli helposti luokiteltavissa edelleen pienempiin aihealueisiin, koska teemoihin olin tehnyt avoimia kysymyksiä, joka helpotti samalla vastausten analysointia. Luokittelun kysymykset olin tehnyt aiheista, jotka olivat teemoihin eli Maslow'n motivaatioteoriaan ja työhyvinvoinnin portaisiin sisältyviä ja joita Osuuskauppa Hämeenmaan työhyvinvointitutkimuksen tulokset eivät olleet poissulkeneet erittäin hyvän tason johdosta. Luokittelun jälkeen jaoin vastaukset vielä samankaltaisuuden mukaan eli toisin sanoen vastaajien pohdintoihin puolesta, vastaan ja siltä väliltä.

Laadullisessa sisällönanalyysissä tiedonkeruumenetelmänä käytetään useimmiten vapaamuotoista haastattelua, jossa on tukena ennaltasuunniteltuja aiheita. Tarkoituksena on ymmärtää ihmisten toiminnan ja kokemusten merkitystä, sekä kehittää ymmärrystä vuorovaikutuksesta. Laadullisen sisällönanalyysin analysointivaiheessa niin analysoija kuin aineistokin ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset syntyvät analysoijan ajatustyön seurauksena ja analyysin etenemistä ohjaavat itse tutkimuksen tarkoitus ja aineisto. Tutkimus-

tulokset tulee tiivistää, pelkistää ja ilmaista yleisessä muodossa, sekä erottaa samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. (Ikonen A-H, 1999.)

Luokittelun jälkeiset aihealueet, jotka erottuvat vastauksissa sekä jakavat tulokset omiin ryhmiinsä, ovat työn monipuolisuus ja stressi, turvallisuus, työilmapiiri, työn merkitys sekä osaaminen.

4.1.1 Työn monipuolisuus ja stressi

Haastatteluista ilmenee, että työ koetaan monipuoliseksi Lahden Rosson työntekijöiden keskuudessa. Lähes jokainen haastateltava yhtä vastaajaa lukuunottamatta on perustellut vastaustaan samalla tavalla työn monipuolisuudesta kysyttäessä. Monipuolisuutta on perusteltu sillä, että päivät, tilanteet ja asiakkaat ovat aina erilaisia. Työssä tulee muuntautua tilanteisiin ja olla valmiina tekemään nopeita päätöksiä.

Stressi taas on hyvin hallitseva tekijä Rossossa, ja sitä aiheuttaa selkeästi tasaisuuden puuttuminen sekä työvuorojen miehitys. Stressiä työntekijöille aiheuttavat kiirehuiput, joita on välillä mahdoton ennustaa, eli on vaikea saada miehitys kohdalleen. Työvuorossa on useimmiten joko todella kiire tai hyvin hiljaista. Tasaisuuden puuttuminen aiheuttaa työntekijöille stressiä molemmissa tapauksissa.

Asiakaspalautteiden koetaan myös aiheuttavan stressiä, koska huomattavasti useammin palautetta annetaan kasvokkain vain negatiivisesta kokemuksesta. Negatiivinen palaute aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, ja se lähtee usein liikkeelle siitä, kun työntekijä tekee parhaansa ja silti palautetta saadaan negatiiviseen sävyyn. Positiivistakin asiakaspalautetta kyllä saadaan, mutta ei niin usein ja enemmän tai vähemmän kirjallisena. Kiireen kokeminen taas liitetään alimiehitykseen sekä välittömiin asiakasruuhkiin. Liiallinen miehitys koetaan myös stressaavaksi tehoja sekä omia tunteja ajatellen.

Työntekijät kokevat, että he eivät ehdi palautua työvuoroistaan. Palautumiseen ei riitä yksi vapaa päivä, vaan niitä tarvitaan vähintään kaksi. Pitkät työvuoroputket

koetaan myös hyvin raskaiksi, ja niistä palautuminen on entistäkin vaikeampaa. Iltavuorosta suoraan aamuvuoroon siirtyminen on suurimmalle osalle myös hyvin uuvuttavaa. Lähes jokaiselle on ilmennyt jossain vaiheessa työnteosta johtuen selkä-, hartia- sekä niskakipuja, ja ne häiritsevät työntekoa ajoittain hyvinkin paljon.

Selkeä motivoiva tekijä työnteolle on palkka, mutta työyhteisöön kuulumisella koetaan myös olevan merkitystä motivaatioon. Esimiehelle motivoivia tekijöitä rahapalkan lisäksi ovat hyvät tulokset ja luvut.

4.1.2 Turvallisuus

Työntekijät kokevat, että Rossossa panostetaan turvallisuuteen ja turvallisuusasiat ovat varsin hyvällä mallilla, mutta oma tietämys vaaratilanteessa toimimisesta mietityttää. Asiat ovat suurin piirtein hallussa, mutta aina olisi jotain kehitettävää, joten koulutuksia kaivattaisiin oman tietämyksen parantamiseksi sekä myös oma-toimista harjoittelua hätätilanteita varten. Eniten työntekijöitä mietityttävät yksin työskentelyn turvallisuus, hätätilanteessa toimiminen ja erityisesti turvanappien huono sijainti. Rosson kiinteistö on vanha, joten puutteita turvallisuudessa on senkin vuoksi. Siisteyden merkitystä korostetaan turvallisuuden kannalta, varsinkin keittiössä työskennellessä.

Työntekijät kokevat, että he ovat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia toistensa kanssa, mutta ammattitaidossa on eroavaisuuksia. Tulee myös muistaa työntekijän asema työpaikalla, joten täydellistä tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta ei voida toteuttaa. Ikärasismi tulee monesti esille työntekijöiden keskuudessa, tosin koko Hämeenmaan S-ryhmästä puhuttaessa.

4.1.3 Työilmapiiri

Työilmapiirin koetaan olevan hyvin vaihteleva. Työntekijät toivovat, että rentoutta saataisiin lisää hyvinvoinnin parantamiseksi. Kireä ilmapiiri ilmenee useimmi-

ten kiireaikoina, jolloin stressin taso on hyvin korkealla. Työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti asioissa, joita ei ole tarkoin ennalta määrätty ketjun puolesta. Tietynlaisissa akuuteissa tilanteissa pitää tehdä päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti.

Työ koetaan haasteelliseksi erityisesti asiakkaiden ja monipuolisuuden takia, mutta muuten työntekijät eivät pidä työtä erityisen haasteellisena. Kassajärjestelmä aiheuttaa melko usein ongelmia ja lisää näin haasteellisuutta työntekoon. Työnopastus eli perehdyttäminen sekä yksin vuorossa työskentely koetaan myös ajoittain haasteellisiksi. Tiedonkulku ja viestintä koetaan erittäin haasteellisiksi, koska keinoja sen parantamiseksi on vaikea löytää. Työntekijöiden mielestä tieto kulkee välillä ja välillä ei, joten toiminta on hyvin vaihtelevaa. Haasteellisuutta lisäävät myös muuttuvat kampanjat sekä mahdolliset alennuskuponit, joita saattaa olla monia samanaikaisesti. Tieto ei vain aina kulje, joten vaikeita tilanteita syntyy helposti.

Kannustusta ja tukea saadaan, mutta useimmiten ne tulevat esimieheltä, harvemmin toisin päin. Ristiriitatilanteita ei Rossossa juurikaan synny, mutta sellaisten sattuesssa, pyritään ne hoitamaan välittömästi eikä niitä jätetä huomiotta tai siirretä myöhempään ajankohtaan ratkaistavaksi.

4.1.4 Työn merkitys

Työntekijöiden työpanos vaihtelee, ja sen huomioimisessa on myös parantamisen varaa. Työntekijät kokevat, että työpanokset huomioidaan työpaikalla ajoittain, mutta ei niinkään henkilökohtaisella tasolla eikä riittävästi. Työpanoksen huomioi useimmiten esimies. Palautetta annetaan riittävästi ja se on asianmukaista, mutta esimies on jälleen ensisijaisesti palautteen antaja. Kiire vaikuttaa kielteisesti palautteen antamiseen.

Esimies-alaisuuksiin ollaan hyvin tyytyväisiä ja työntekijät kokevat, että he saavat riittävästi asianmukaista palautetta, mutta kehityskeskusteluista löytyy puutteita. Osa työntekijöistä kokee, että niistä ei saa oikein mitään irti eli toisin

sanoen tavoitteet jäävät toteuttamatta. Osa taas on erittäin tyytyväinen kehityskeskusteluihin. Työ merkitsee työntekijöille rahaa, sosiaalisuutta ja tavoitteiden saavuttamista, ja sen koetaan antavan sisältöä elämälle.

4.1.5 Osaaminen

Puolet työntekijöistä kokee, että työ vastaa omaa osaamista ainakin jollain tasolla. Muut taas ovat sitä mieltä, että oma ammattitaito on korkeammalla kuin vaadittu osaamisen taso eli työ on niin sanotusti melko helppoa. Oppimista, oivalluksia ja aikaansaamisen tunnetta ilmenee vain noin puolella työntekijöistä. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että osaamista on mahdollista kehittää Rossossa heikkouksiaan kehittämällä sekä vastuun laajentuessa. Ruokalistan vaihtumisen koetaan myös kehittävän osaamista ja olevan mukavaa vaihtelua rutinoituneeseen arkeen.

4.2 Johtopäätökset

Haastattelut mahdollistivat Lahden Rosson työhyvinvoinnin tilan selvittämisen, niin kuin tavoitteenani oli. Vastauksista voidaan päätellä, että Rosson työhyvinvoinnin tila on melko hyvällä mallilla, vaikka kehitettävää löytyykin. Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa työelämässä, joten koen sen kehittämisen äärimmäisen tärkeäksi niin fyysisen kuin henkisenkin hyvinvoinnin kannalta. On hyvä asia, että Lahden Rosson työntekijät kokevat työhyvinvointinsa melko hyväksi, mutta ennen kaikkea on tärkeää, että he kykenivät kertomaan avoimesti omista tunteuksistaan ja antoivat samalla mahdollisuuden oman työhyvinvointinsa kehittämiseen.

Työn monipuolisuutta henkilöstö kuvailee päivien, tilanteiden ja asiakkaiden erilaisuudella, mutta itse työn toimenkuva jäi kyseisten tekijöiden varjoon. Monipuolisuus koetaan työelämässä useimmiten työtehtävien vaihtelevuudeksi, joten vastauksista voidaan todeta, että toimenkuvat ovat työntekijöille selkeät ja melko

rutinoituneet, jonka takia monipuolisuus koetaan enemmänkin juuri asiakkaiden ja eri tilanteiden kautta.

Työnteossa koetaan jatkuvasti stressiä, niin kiireen, asiakashuippujen, palautteiden kuin miehityksenkin suhteen. Stressillä on merkittävä sija Rosson työntekijöiden tuntemuksissa ja se vie huomattavasti henkilöstön voimavaroja. Työntekijät ovat hyvin selvillä siitä, mitkä tekijät aiheuttavat stressiä, mutta niiden lievittämiseen ei ole löydetty toimivaa ratkaisua.

Työntekijät eivät läheskään aina ehdi palautua työstään, ja se aiheuttaakin monenlaisia fyysisiä vaivoja, jotka yhdessä uupumisen kanssa ovat todella huono yhdistelmä ja vaikuttavat pitkälti myös työn laatuun, tuloksellisuuteen sekä ilmapiiriin. Fyysisiin vaivoihin tulee puuttua ajoissa, koska pitemmän päälle oireita voi olla hyvin vaikea kuntouttaa. Selkä- niska- ja hartiakivut ovat varsin yleisiä ravintolalalla ja niihin kannattaa ehdottomasti puuttua ajoissa.

Motivaationa Rosson työntekijöille toimii palkka, mutta olisi tärkeää, että taustalla olisi myös muita motivaation lähtökohtia, jotta työn tekemisessä koettaisiin enemmän positiivisuuden ja tavoitteellisuuden tunnetta sekä parannettaisiin samalla omaa työhyvinvointia. Motivaatioon vaikuttaa pitkälti hyvinvoinnin yleistila, joten sen kehittäminen korostuu tässäkin tapauksessa.

Turvallisuus on hyvin tärkeä asia työtä tehdessä, ja on hienoa, että Rossossa työntekijät kokevat turvallisuuden olevan hyvällä tasolla ja ovat valmiita parantamaan omaa tietämystään ja osaamistaan. Yksin työskentely mietityttää lähes jokaista työntekijää, mikä on täysin ymmärrettävää, koska ravintolan ovesta voi ilta-myöhään tulla sisälle kuka vain. Puutteet turvallisuudessa kiinteistön vanhuudesta johtuen korjaantuvat vain remontoimisella.

Työntekijöiden ammattitaito ei ole samalla tasolla. Tämä ei kuitenkaan ole aina paha asia, koska toisilta voi aina oppia jotain uutta. Ammattitaitoisuus voidaan yhdistää työntekijän asemaan työpaikalla, koska korkeampi asema vaatii yleensä enemmän ammattitaitoa. Ammattitaitojen erilaisuus tulisi pyrkiä ottamaan rikkautena yrityksen toiminnassa ja keskittyä työntekijöiden kehitettäviin alueisiin.

Työilmapiirin rentous lisää hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa, ja tätä Rosson työntekijät kaipaavatkin lisää. Rentouden löytyminen on kuitenkin monesta asiasta kiinni, kuten työhyvinvoinnin kokonaistilasta. Hyvinvoinnin osa-alueiden tulisi olla varsin hyvässä tasapainossa työntekijöiden keskuudessa sekä oman asenteen ja motivaation kohdillaan, jotta rento ilmapiiri työyhteisössä oli mahdollista saavuttaa.

Haasteellisuus on myös työssä elintärkeää, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyy. Haastateltavat kokevat, että monipuolisuus vaikuttaa haasteellisuuteen, eli tässä tapauksessa sitä edistävät asiakkaat sekä päivien erilaisuus. Monipuolisuuden kokeminen kuitenkin herättää kysymyksiä, koska työntekijät eivät sinänsä koe itse työnkuvaa monipuoliseksi. Haasteellista on myös tiedonkulku ja viestintä. Ongelmat tiedonkulussa ja viestinnässä tiedostetaan, mutta keinoja niiden parantamiseksi on hyvin vaikea löytää, mikä on melko yleistä eri organisaatioissa.

Jokaisen työpanos työpaikalla on hieman erilainen. Tässä tapauksessa osa työntekijöistä kokee, että se ei ole tasapainossa kaikkien kesken. Itse koen, että työpanos on myös yhteydessä ammattitaitoisuuteen laajemmin, eli asioita huomataan eri tavalla, koska niitä osataan etsiä. Esimies huomioi Rossossa ensimmäisenä työpanoksen, mutta se ei ole aina riittävää ja tasapainossa muiden työntekijöiden kanssa. Esimiehen antama huomiointi kuitenkin korostuu niin työpanoksen kuin muunkin palautteen kannalta.

Kehityskeskusteluita pidetään Rossossa säännöllisesti, mutta osa työntekijöistä kokee, että ne eivät kuitenkaan aina avaa asioita tarpeeksi ja niiden hyöty on vähäistä eli tavoitteet eivät täyty. Palautetta pyritään kuitenkin antamaan kehityskeskusteluissa puolin ja toisin niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, joten ensimmäinen askel kohti kehitystä ja parempaa hyvinvointia työpaikalla on otettu.

Osaamisen kehittämistä ei tule unohtaa, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyy. Lähes jokainen haastateltavista kokee, että osaamista on mahdollista kehittää, mutta osalla työntekijöistä vaadittava osaamisen taso on kuitenkin alempana kuin oma ammattitaito. Kyseisissä tapauksissa on työntekijälle annettava mahdollisuus kehittää osaamistaan juuri motivaation takia.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastatteluiden perusteella eniten kehittämistoimenpiteitä vaativat stressi, fyysiset oireet ja palautuminen, turvallisuusosaaminen, työilmapiiri, kannustus ja palaute, tiedonkulku ja viestintä, työpanos ja kehityskeskustelut sekä osaamisen kehittäminen.

5.1 Stressi

Stressi koettiin Rossossa hyvin merkittäväksi tekijäksi hyvinvoinnin kannalta. Tasaisuuden puuttuminen on yksi suuri stressiä aiheuttava tekijä, mutta siihen vaikuttaminen asiakkaiden puolesta on mahdotonta. Tässä tapauksessa miehityksellä on iso merkitys eli työvuorosuunnittelun tulee onnistua. Valitettavasti kokenutkaan työvuorojen tekijä ei aina onnistu, jolloin työntekijöiltä vaaditaan hyvää asennetta. Turha syyttely listojen puutteellisuudesta on turhaa, koska tilanteet muuttuvat. Tämänkaltaisissa tapauksissa tasapuolinen joustaminen kaikkien kesken, oikeanlainen asenne, paineensietokyky sekä hyvä ammattitaito nousevat tärkeään asemaan.

Tasaisuuden puuttumisella työntekijät tarkoittavat ruuhka-aikoja sekä hiljaisia hetkiä. Hiljaisuudessa kyse on enemmänkin omista tunteista eli mahdollinen kotiinlähtö ennen töiden loppumisaikaa merkitsee rahan menetystä. Tämänkaltaisissa tilanteissa työntekijöiden on kuitenkin hyvä muistaa, että tunnit tulevat helposti takaisin ruuhka-aikoina, jolloin joustamista tarvitaan. Ikävä tosiasia kuitenkin on, niin kuin luvussa 2.2.2 mainitaan, että tehokkuutta vaaditaan yhä enemmän, jonka seurauksena hyvinvointi saattaa kärsiä ja tehokkuus onkin kääntynyt tavoitteita vastaan. Ei ole myöskään mukavaa työskennellä kiireessä, jota ei enää pystytä hallitsemaan, mutta se on valitettavasti yksi ravintolatyön negatiivisista puolista, joilta ei voi välttyä.

Asiakaspalautteet stressaavat työntekijöitä negatiivisen palautteen vuoksi. Asiakas ei läheskään aina palkitse onnistumista, mutta huonosti mennyt asiakaspalvelutilanne tuskin jätetään huomiotta. Palautteen kuuleminen asiakaspalvelutilanteesta,

joka on epäonnistunut puhtaan vahingon seurauksena, tuntuu helposti hyvin ras-
kaalta. Tällaisissa tilanteissa tulee muistaa, että toisten työntekijöiden tai esimie-
hen kanssa kannattaa puhua asiasta eikä jäädä yksin pohtimaan, jotta asia ei paisu
suuremmaksi kuin onkaan. Omaa toimintaa voi aina kehittää, mutta vahinkoja
kuitenkin sattuu kaikille. Erittäin vaikeat asiakkaat taas ovat asia erikseen, jolloin
täydellinenkin asiakaspalvelu ei aina riitä.

5.2 Fyysiset oireet ja palautuminen

Rosson työntekijät kokevat, että he eivät ehdi palautua pitkien työvuoroputkien tai
liian lyhyiden vapaiden johdosta. Tämän takia on tärkeää, että työvuorot pyritään
suunnittelemaan niin, että jokaisella olisi viikossa yhtäjaksoisesti kaksi vapaata ja
pitkiä työvuoroputkia vältettäisiin. Poikkeustilanteita kuitenkin tulee aina, ja sil-
loin vaaditaan jälleen työntekijöiltä joustamista. Tulee kuitenkin muistaa, että
joustamisen tulee olla tasapuolista eikä samoja työntekijöitä kuormiteta liikaa.

Lähes jokaisella työntekijällä on ilmennyt fyysisiä oireita, jotka johtuvat palautu-
misen riittämättömyydestä sekä työn staattisuudesta. Mielestäni työntekijöille
annetaan silloin mahdollisuus huolehtia omasta fyysisestä kunnostaan sekä henki-
sestä hyvinvoinnistaan, kun työvuorot ovat kunnossa. Riittävä liikunta sekä ter-
veellinen ruokavalio edesauttavat myös merkittävästi hyvinvointia. Erilaiset luen-
not liikunnasta ja ravinnosta olisivat hyviä tiedonlähteitä työntekijöille omasta
hyvinvoinnista huolehtiessa. Jokaisen tulee nauttia vapaa-ajastaan ja unohtaa työt,
jotta palautuminen olisi täysin mahdollista. Työntekijällä on iso vastuu omasta
hyvinvoinnistaan.

Työkyvyllä on merkitystä työntekijöiden palautumiseen sekä työstä aiheutuviin
fyysisiin oireisiin. Mäkisalo kuvailee luvussa 2.7 työkykyä kykynä työskennellä,
jota pyritään edistämään ja tukemaan työnantajien, työntekijöiden ja työpaikan
yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistoimin. Terve ihminen jaksaa siis tehdä töitä,
joten tässäkin tapauksessa palautumisen riittävyyttä ja yhteistyötä ei voi olla ko-
roostamatta.

Työkyvystä on tehty myös työkyky-talomalli, jonka perusrunkona toimii talon ensimmäinen kerros eli terveys ja toimintakyky, joka tulee esille kuviossa 2. Tämä nostaa jälleen terveyden korkeaan asemaan ja muistuttaa siitä, että se toimii hyvinvoinnin lähtökohtana. Toimeksiantajan on siis erittäin tärkeää huolehtia työntekijöiden terveydestä omalta osaltaan riittävällä palautumisella sekä työhyvinvointia edistävällä toiminnalla, kuten kannustamalla vielä tehokkaammin liikkumaan esimerkiksi liikuntasetelien voimin sekä järjestämällä työkykyä ja työhyvinvointia edistäviä päiviä.

5.3 Turvallisuusosaaminen

Lahden Rosson työntekijät kokevat, että turvallisuuteen voitaisiin panostaa vieläkin enemmän. Turvallisuusasiat ovat melko hyvin jokaisella hallussa, mutta epävarmuutta kuitenkin esiintyy. Työntekijät kokevat, että koulutuksilla on suuri merkitys turvallisuusosaamisessa, ja niitä kaivattaisiin lisää. Tässä tapauksessa esimieheltä vaaditaan asioihin puuttumista, jotta koulutuksiin osallistuminen on mahdollista. Oma tietämystään voi parantaa myös omatoimisella opiskelulla.

Työpaikan siisteyskin on iso tekijä turvallisuudessa, ja siksi on tärkeää, että jokainen ottaa siitä oman vastuunsa. Siisteydestä huolehtimisen avulla mahdollisilta epäjärjestyksestä aiheutuvilta onnettomuuksilta vältyttäisiin. Keittiössä tämä on äärimmäisen tärkeää, koska vaarallisia tilanteita syntyy helposti kuumien uunien, veitsien, liukkaan lattian sekä kiireen johdosta. Rauramo toteaaakin luvussa 2.2.4, että työympäristön siisteydestä huolehtiminen on tärkeää, eli tavaroiden tulee olla oikeilla paikoilla, työtilat toimivat, työvälineet ovat kunnossa ja jokainen myös kantaa vastuunsa kyseisistä asioista.

5.4 Työilmapiiri

Työntekijät kaipaavat työilmapiiriin lisää rentoutta. Työilmapiiriin vaikuttaa moni asia, kuten yleinen hyvinvoinnin taso työpaikalla. Ilmapiiriin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa omalla positiivisella asenteella, eli huonon päivän ei tarvitse

näkyä muille tiuskimisena ja valittamisena, jotta huono fiilis ei leviä koko henkilökuntaan ja välity mahdollisesti asiakkaalle asti.

Rauramon mukaan luvussa 2.2.1 vastuun jakaminen, palkitseminen, kannustus ja tuki, ristiriitojen ratkaiseminen sekä työn kokeminen omaa osaamista vastaavaksi ovat erittäin tärkeitä asioita hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Vastuualueiden tulee siis olla hyvin selvillä, jotta mahdollisia ristiriitatilanteita ei synny ja työilmapiiri kyettäisiin pitämään hyvällä tasolla. Työntekijöitä tulee palkita säännöllisesti onnistumisista. Palkitseminen voi olla oikeastaan mitä vain, kunhan työntekijä kokee sen arvostuksena tekemäänsä työtä kohtaan. Erilaiset lahjakortit vapaa-ajan viettoon, tai vaikkapa kakkukahvit ovat yksi hyvä vaihtoehto palkitsemisesta.

Rossossa korostuu motivaation merkitys, joten omaa motivaatiota on hyvä miettiä aika ajoin, jotta on tietoinen siitä, mitä on tekemässä ja saa kokonaiskäsityksen omasta vaikutuksestaan työilmapiiriin. Mietityttävistä asioista on hyvä keskustella avoimesti toisten työntekijöiden ja esimiehen kanssa, jotta asiat eivät jää vaivaamaan ja oikeudenmukaisuus toteutuu työyhteisössä. Palavereissa voisi ottaa yhdeksi aiheeksi työilmapiirin, josta keskusteltaisiin avoimesti työntekijöiden kesken. Keskusteluun olisi hyvä valmistua esimerkiksi ennakkotehtävän avulla, jossa pohdittaisiin ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä myös oman toiminnan vaikutusta siihen.

Ilmapiiriä on myös mahdollista parantaa säännöllisillä yhteishenkeä parantavilla toimilla, kuten yhteisellä tekemisellä työn ulkopuolella. Näitä voivat olla liikunnalliset toimet, kulttuurilliset tapahtumat tai ihan pelkästään yhteinen illanvietto. On tärkeää oppia ymmärtämään työtoveriaan.

5.5 Kannustus ja palaute

Rossossa koetaan, että kannustusta ja tukea saadaan, mutta sen antaa useimmiten vain esimies. Tässä tilanteessa työilmapiiriä varmasti parantaisi se, että jokainen pyrkisi kannustamaan ja tukemaan toisiaan enemmän.

Palautetta saadaan esimieheltä riittävästi ja se on asianmukaista, mutta tässäkin tapauksessa työntekijöiden välinen palaute sekä palaute suoraan esimiehelle ovat melko vähäistä. Kyseistä asiaa olisi tärkeä parantaa, sillä yhteenkuuluvuuden tunnetta kyettäisiin lisäämään juuri vuorovaikutuksen avulla. Kappaleessa työilmapiiri tulee esille vuorovaikutuksen tärkeys, jossa yhteinen sävel on erittäin tärkeässä asemassa. Kiireen koetaan vaikuttavan palautteen antamiseen negatiivisesti, koska kiireessä ei palautteeseen ole riittävästi aikaa. Tämänkaltaisissa tapauksissa palautteen voisi työvuoron jälkeen kirjoittaa ylös ja kertoa vaikka seuraavassa työvuorossa asianomaiselle.

5.6 Tiedonkulku ja viestintä

Rosson tiedonkulussa ja viestinnässä on parannettavaa. Kehittämisen näkökulmasta aihe on vaikea, koska parannettavaa löytyy aina, mutta tuloksellisia keinoja sen parantamiseksi on vaikea löytää.

Säännöllisesti järjestettävät palaverit ovat yksi hyvä keino viedä tietoa eteenpäin, tosin palavereitakaan ei ole mahdollista järjestää niin usein kuin tiedonkulku ja viestintä välttämättä vaatisi. Toisena tiedonkulun ja viestinnän kehittämisen apuvälineenä on avoimuus työpaikalla, eli asioista tulee puhua. Tiedot on kirjoitettava muistiin ja laitettava esille sellaiselle paikalle, josta kaikki ne varmasti löytävät. Jokaisen vastuulla on myös ottaa asioista itse selvää eli lukea mahdolliset muistiinpanovihkot ja ilmoitustaulut sekä kysellä aktiivisesti muilta senhetkisistä tapahtumisista varsinkin vapaiden jälkeen. Esimiehellä on myös iso asema tiedonkulussa ja viestinnässä. On tärkeää, että esimies vie asioita eteenpäin ajoissa ja huolehtii järjestelmällisesti, että tieto lähtee oikeasti liikkeelle ja alaiset ymmärtävät sen sisällön. Voidaan siis todeta, niin kuin Karppanen luvussa 2.2.5 ilmaisee, että avoin vuorovaikutus on yksi asia, jota esimiehen tulee luoda työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

5.7 Työpanos ja kehityskeskustelut

Työntekijät ovat sitä mieltä, että työpanos ei ole tasapainossa eli toiset tekevät enemmän kuin toiset. Tähän vaikuttaa melkoisesti työntekijän ammattitaito sekä tieto- ja taito-osaaminen. Oleellista siis olisi, että tietyt asiat opetetaan lähes jokaiselle, jotta ei ole vain tiettyä henkilöä joka asian osaa tehdä. Tulee myös muistaa, että jokaisen täytyy ottaa vastuuta, eikä luottaa siihen, että joku muu hoitaa asiat. Työntekijän asemalla on toki vaikutusta työnkuvaan ja vastuualueeseen, mutta tietyissä asioissa voivat myös muut työntekijät vaikuttaa työpanokseensa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä ja hyvä tapahtuma puhua avoimesti asioista ja selvittää tilanteita. Osalla Rosson työntekijöistä on kuitenkin jäänyt sellainen olo, että kehityskeskusteluista ei saa mitään hyötyä irti. Tämä johtuu siitä, että epäkohdista puhutaan, mutta niiden parantamiseksi ei tehdä riittäviä toimenpiteitä. Tässä tilanteessa esimies nousee korkeaan asemaan. Esimiehen ja työntekijän tulee keskustella avoimesti ja tehdä yhteinen päätös siitä, mitä toimenpiteitä tehdään. Esimiehen vastuulla on, että toiminta viedään eteenpäin. Arnikoivun mielestä luvussa 2.2.5, esimiehellä on mahdollisuus kehityskeskusteluiden avulla parantaa työhyvinvointia, mutta epäonnistuessaan on mahdollista, että työntekijän työpanos, sitoutuminen ja työhyvinvointi laskee.

5.8 Osaamisen kehittäminen

Rossossa osaaminen ja sen kehittäminen ovat hyvällä tasolla ja työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. Osaamisen valitsin kuitenkin yhdeksi kehitettäväksi osa-alueeksi, koska osa työntekijöistä on sitä mieltä, että oma ammattitaito on korkeammalla kuin työssä vaadittava osaamisen taso, joten tässä tapauksessa on tärkeää, että vastuuta otetaan ja itseä kehitetään ammatillisessa mielessä. Omatoiminen opiskelu töiden ohella lisää myös ammattitaitoa sekä antaa lisää haasteita työsaralla. Esimiehen tulisi jakaa vastuuta työntekijöilleen ja tukea osaamisen kehittämistä.

Ei tule unohtaa, niin kuin Rauramo luvussa 2.2.3 mainitsee, että osaamisella ja sen kehittämisellä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Työssä tulisi jatkuvasti kokea oivaltamisen ja aikaansaamisen tunnetta. Mielestäni olisi tärkeää, että työnantaja pyrkisi järjestämään erilaisia mahdollisuuksia koulutuksiin ja alan messuihin, joissa olisi mahdollista saada uutta tietoa, jotka voisi ottaa osaksi oman toiminnan kehittämistä työtehtäviä suorittaessa. Hyviä koulutuksia ovat erilaiset juomakoulutukset kuten viini-, olut- ja drinkkikoulutukset. Ravintola-alan messuista saa myös paljon uutta tietoa ja ne herättävät varmasti mielenkiintoa työntekijöiden keskuudessa.

6 ARVIOINTI

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Lahden Rosson työhyvinvoinnin nykytila ja tehdä tämän jälkeen mahdollisia kehittämissuhteita sen parantamiseksi. Mielestäni onnistuin tavoitteessani hyvin ja sain selville niin hyvinvoinnin tilan kuin sitä heikentävät tekijätkin. Tavoitteen saavuttaminen mahdollisti kehittämissuhteiden tekemisen.

Tutkimukseni oli omaa laatuaan, koska jokainen työyhteisö ja siellä tapahtuva toiminta on yksilöllistä. Tutkimuksen toistettavuuteen saattaa vaikuttaa haastattelutavan henkilöstön vaihtuvuus, työhyvinvoinnin tilan mahdollinen muuttuminen sekä pitkälti aihealueen rajaamiseen liittyvä työhyvinvointitutkimus. Haastattelutilanne on myös aina erilainen, ja se voi mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuteen. On aina pieni mahdollisuus siihen, että haastateltavat eivät vastaa totuudenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207). Koen kuitenkin, että tutkimukseni on reliaabeli, koska jonkun muun toteuttamana haastattelu olisi antanut samat vastaukset muiden tekijöiden pysyessä samana.

Avoimella vuorovaikutuksella haastateltavien kanssa oli merkitystä vastausten todenmukaisuuteen, ja koen että haastattelutilanne oli totuudenmukainen ja riittävän rento sekä haastatteluympäristö rauhallinen. Haastattelurungon tuottamiseen, aineiston tarkkaan analysointiin sekä johtopäätöksiin käytin paljon aikaa. Aiheen teoriaan tutustumisella ja omalla pohdinnalla koen olevan merkitystä työni pätevyteen. Valitsin mielestäni oikeanlaisen tutkimusmenetelmän tutkimusongelmaani.

Tutkimus on silloin reliaabeli, jos sen tulokset eivät anna sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius tarkoittaa siis tulosten toistettavuutta eli eri tutkimuksen toteuttajat päätyvät samoihin tuloksiin tai samasta tutkittavasta saadaan sama tulos eri tutkimuskerroilla. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että valitulla tutkimusmenetelmällä kyetään tutkimaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Kokemukseni pohjalta kyseinen tutkimusmenetelmä ei rajoittanut työni toteuttamista, pikemminkin selkeytti kokonaiskuvan löytymistä. Kehittämisehdotusten avulla Lahden Rossolla on mahdollisuus kiinnittää välittömästi huomioita kehittämistä vaativiin kohteisiin. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista selvittää, miten Rosson työhyvinvoinnin tila kehittyy esimerkiksi vuoden tai parin aikana, olettaen että toimeksiantaja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin.

Tutkimukseni tulokset eivät olleet niinkään yllätyksellisiä, mutta kuitenkin mielenkiintoisia. Haastateltavien avoimuus vastauksissa yllätti, ja niistä voi päätellä, että hyvinvointiin halutaan panostaa. Odotan jatkotutkimuksia mielenkiinnolla, jotta nähdään mahdollinen työhyvinvoinnin tilan kehittyminen.

Olen mielestäni onnistunut työssäni hyvin ja löytänyt keskeisimmät työhyvinvointia heikentävät tekijät, joiden parantamisella olisi mahdollista saavuttaa parempi työhyvinvoinnin tila työntekijöiden keskuudessa. Koen työni kertovan pitkälti tämänhetkisen totuuden Rosson työhyvinvoinnin tilasta. Sen kehittämisellä todennäköisesti saavutettaisiin parempia tuloksia niin hyvinvoinnissa kuin liiketoiminnassakin.

Olen oppinut paljon asioita opinnäytetyöprosessin aikana ja koen, että tutkimukseni on tukenut ammatillista osaamistani. Olen päässyt syventymään työhyvinvointiin, joka on omassa elämässäni hyvin tärkeä alue. Pysyin tavoiteaikataulusani melko hyvin ja lopputulos on riittävä suhteessa työpanokseeni. Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja sitä voisi tutkia monin tavoin ja keskittyä eri aihealueisiin. Olen tyytyväinen, että olen päässyt syventymään jo osaan sen laajasta kirjosta.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas: Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita.

Ahola, K. 2007. Occupational burnout and health: People and work – Research reports 81. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, G. 2010. Työstä terveyttä. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työkyvyn taloudellinen merkitys – Työkykyä ylläpitävän toiminnan liiketaloudellinen merkitys. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Dunderfelt, T., Laakso, J., Niemi, P., Peltola, R. & Vidjeskog, J. 2003. Yksilöllinen ihminen: Psykologia 5. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY.

Ernasti, A. 2001. Viimeinen työkirja? Teoksessa E. Paso., J. Mäkitalo & J. Palonen (toim.) Miten työhön liittyvän hyvinvoinin rakentumiseen pääsee käsiksi? - Kaksi tapaa tavoitella työhön liittyvää hyvinvointia. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Tapiola.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet: Työn voimavarojen ABC. 6. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heljaste, J., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Gummerus.

- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. -16. painos. Helsinki: Tammi.
- Jouttimäki, L & Purola, M. 2002. Tykytoiminta työpaikoilla: Ydinkohdat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, P. 2005. Osaa ja innovoi: Osaaja innovoi. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Karppanen, K. & Vesterinen P. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.
- Lyytinen, H., Laine, V. & Himberg, L. 2003. Ihmisen toiminnan neuropsykologia: Psykologia 4. 1.-3. painos. Porvoo: WSOY.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre: Oikaise työelämäsi. Helsinki: Kauppakaari.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Otava, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle: Tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Perehdyttämisopas Hämeenmaa 2009.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rosson käsikirja.

Setälä, M-L & Ala-Tuuhonen, K. 2010. Työstä terveyttä. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työyhteisön toiminnan kehittäminen – Työhyvinvoinnin perusteet. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Adair, J. 2006. Leadership and motivation. Kogan Page, Ltd. [viitattu 28.10.2010]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.aineistot.phkk.fi/lib/lamk/edf.action?p00=leadership%20motivation&docID=10167419&page=21>

Ikonen A-H, 1999. Laadullinen sisällönanalyysi. [viitattu 24.11.2010] Saatavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5f.html>

Kookas Media Oy 2008. Millainen on hyvä työilmapiiri? [viitattu 28.10.2010]. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/5736>

Kookas Media oy 2008. Kuinka parantaa työilmapiiriä? [viitattu 28.10.2010]. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/4642>

Rosso 2010. Rossoravintolat. [viitattu 30.10.2010]. Saatavissa: <http://www.rosso.fi/rosso-ravintolat.html>

Työterveyslaitos 2010. Työkyky - Mitä työkyky on? [viitattu 28.10.2010]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

1. Psyko-fysiologiset perustarpeet
 - ~ Työn monipuolisuus
 - ~ Stressi
 - ~ Fyysiset oireet ja palautuminen
 - ~ Kiireen kokeminen
 - ~ Motivaatio
2. Turvallisuuden tarve
 - ~Vaaratilanteessa toimiminen
 - ~Turvallisuuteen panostaminen
 - ~Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus
3. Liittymisen tarve
 - ~Työilmapiiri
 - ~Mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti
 - ~Työn haasteellisuus
 - ~Kannustus ja tuki
 - ~Tiedonkulku ja viestintä
 - ~Ristiriitojen ratkaisu
4. Arvostuksen tarve
 - ~Työpanoksen huomiointi
 - ~Työn merkitys
 - ~Palautteen riittävyys ja asianmukaisuus
 - ~Esimies-alaissuhde
 - ~Kehityskeskustelu
5. Itsensä toteuttamisen tarve
 - ~Vastaako työ omaa osaamista
 - ~Koetko työssä oppimista, oivalluksia ja aikaansaamisen tunnetta
 - ~Mahdollisuus kehittää osaamista

